

两种视角的企业战略比较

□钟陆文

一、竞争视角的企业战略

竞争视角的企业战略是指通过建立有利的、持久的市场地位打败甚至消灭竞争对手,由此获得竞争优势。这种观点的核心思想是,企业要想获得竞争优势,就必须在某些活动或环节上胜过竞争对手,由此,企业就应该在材料采购、产品生产与销售、技术与开发、后勤服务等方面与竞争对手展开竞争。

基于竞争视角的企业战略以结构化的产业环境为前提。所谓“结构化的产业”是指发育已经成熟,产品概念已经清晰,产业边界已经固定和产业内竞争规则已经确立的产业。其竞争的方式是企业首先在多个已经存在或结构化的产业中选择赢利率较高的优势产业,然后在这一优势产业中确立有利的产业市场结构位置,当失去竞争优势后,企业再选择其他结构化的优势产业并确立其有利的产业市场结构位置,如此不断往复。竞争视角的企业战略在相当长的一段时期内成为企业战略思考的主轴。

竞争视角的企业战略具有比较明显的缺陷。首先,它是一种战争型单向线性思维战略,以企业的直接竞争者为其立足点,认为对企业经营业绩做出贡献的各种活动是由竞争所决定的。它以目标竞争对手作为自己的参照物进行直接比较,视市场竞争为你死我活的零和博弈。要想取得成功就必须找到竞争对手的弱点,并针对这些弱点发动进攻,最终打败甚至消灭竞争对手,从而占据更大的市场空间甚至是独占整个市场。事实上,一个企业与其产业相关的五种作用力之间除了具有竞争的一面,还存在合作的一面。其次,这种观念偏重于企业自身的相对成本和内部经营活动,由此可能会模糊由供应方、分销商和购买者链条之间的创造性联系所产生的差别化。它还可能使企业的注意力

附着于竞争对手,偏离市场需求的变化,而这种变化可能改变市场对产品已有属性的认知或引入新的属性。

企业战略的最终目的并不是打败竞争对手,而是通过向消费者提供其真正所需要的产品或服务从而获得利润和创造企业价值。企业在市场竞争中应该考虑竞争对手的反应,但是这并不是最重要的因素。竞争视角的企业战略忽视了消费者(顾客)价值,迷失了企业生存和发展的最终目标。

二、价值视角的企业战略

价值视角的企业战略是指以消费者价值或市场需求为出发点,全面设计企业的价值链和价值组合,创造消费者剩余,实现企业价值最大化。在竞争市场上,这个价值实现过程并不是很顺利,马克思称之为“惊险的一跳”。因为这个过程的顺利实现要求产品能够满足消费者的某种欲望,消费者愿意并且具有购买能力。只要其中一个条件得不到满足,产品的价值就无从实现,所以企业的经营应该以消费者价值或市场需求为出发点。消费者和市场需求方是企业能否获得竞争优势的最终决定者和惟一有效的裁判和最终评判者。

企业竞争优势必须通过消费者价值标准的检验。企业必须从消费者的角度才能够真正理解和看待他的竞争优势。管理学大师彼得·德鲁克指出:“对企业的目的,只有一个有说服力的定义,那就是造就顾客——是顾客决定了企业是什么。因为只有顾客,通过其对商品和服务的购买,才使经济资源转化为财富,物品转化为商品。企业想生产什么并非十分重要,特别是对企业的未来和成功并不十分重要。顾客想购买什么,什么是他们所认为的价值,那才是决定性的。他们决定着企业是什么,企业生产什么,企业是否兴旺。”

企业作为一个经济组织,它存在于社

会上的正当性,是因为它能够有效组合资源创造价值,以满足社会的需求。因此,企业真正能够战胜竞争对手生存于社会的战略,是它创造了新的价值,而不是它打败了敌人。另一方面,打败竞争者固然可以确保垄断利润,但是这项竞争应以创造顾客价值为前提。不能满足顾客需求的竞争,短期或许可能获得垄断利润,但终将会被其它更有价值的替代品所替代。

企业对消费者价值的关注实际上是一种价值性多维非线性战略,它可以避开在产品成本或价格方面的激烈竞争,开辟满足消费者需要的新途径,由此获得更为可靠的竞争优势,因为关注消费者的需求是创造新的需求的前提。尽管一个企业可能在某些方面胜过其它企业,但是假如它们的价值没有被消费者认识和接受,那么它们就不可能转换为真正的市场竞争优势。例如,有些企业生产的产品在技术上明显地超过其它产品,但是它的性能和价值没有为大规模的消费者群体所认同,所以它的经济效益无法达到预期的目标。美国铱星公司耗资50亿美元,花去12年时间,研制出可以在全球任何角落进行通话的移动电话,它在质量和功能上的确无与伦比,但是其昂贵的销售价格和通话费用(在美国每部移动电话卖3000美元,国际通话每分钟需要27.4美元)使得只有很少的人能够用得起。尽管产品非常好,但是由于没有得到消费者的普遍认可和接受,最终使其在2000年宣告破产。

企业战略的中心问题就是指导企业适应市场需求,不断创造价值。秉承价值视角的企业战略思维有利于我们较好地解决一些战略领域的矛盾困扰,以及更好地确立企业战略的核心内容,恢复战略的本来面目。

三、价值视角企业战略的适应性

基于价值视角的企业战略有利于创

造企业与环境之间的匹配适应性,这种适应性主要表现在以下三个方面。

第一,价值视角的企业战略有利于引导企业处于主动反应的状态。这表现在三个方面,首先,市场竞争很少处于你死我活的零和博弈状态。竞争者可以共同分担新产品或技术的市场开发成本,共同开发和扩展市场或培育消费者,共同培养或训练相关人员,增强发展动力,改善产业结构,等等。只有当某一产业内或市场上存在很多的竞争者,它才能够具有足够的发展空间和前景,创造竞争剩余,由此形成产业集群。其次,随着企业活动的不断扩大,意想不到的潜在与现实竞争对手将会不断出现,要想完全战胜或消除所有的竞争对手是不可能的。竞争优势是指存在于企业内部的勃勃生机与生存发展能力,它突出表现在企业的把握市场新机遇与满足用户新需要的潜力上。过分敌视竞争对手的存在,往往会使企业忽略竞争对手有时也会像盟友一样提供有利的战略机会。再次,市场的发展有赖于众多企业的参与,当它成熟时,优秀的竞争者可以通过对产品质量、设计和服务等属性的强调而改善和提高整个产业的结构和水平,从而进一步增加消费者数量或扩大市场需求。

第二,有利于发展合作关系,创造合作利益。在《合作竞争大未来》中,尼尔·瑞克曼指出,真正的企业变革指的是组织之间以团结合作、合力创造价值的方法来产生变化;公司开发出新的合作经营方法,协助企业取得前所未有的获利与竞争力。即使还在建立关系的初期阶段,许多公司从这种新关系所获得的成效,已远超过从组织缩编和组织重建所获得的成本削减效益。这种新的关系被称为“伙伴关系”。企业正快速地放弃传统上以交易为基础的买卖关系,大幅度削减供应商数目,企图以少量但能维持长久关系的供应商,取代原先庞大的家数。上世纪90年代,福特汽车公司将其供应商的数目由5.2万家减少到0.5万家,缩减的比例高达90%。其次是生产力焦点由内部向外部转移。在关注企业内部经营效率的时期,方法一般包括削减费用、减少管理层级、重新设计流程、改善信息系统以及例行事务的自动化等等。这些行动的共同点在于,所有改变的重点都是公司内部,而

容易忽视更有价值的部分。《财星》的杜拉指出,今天企业的经常性开支不会超过平均制造成本的3%,而劳动力成本通常也不会超过6%。即使是最有效的费用削减,或者是将生产过程中劳动力密集的部分进行全面的自动化,对总成本的改善还是微乎其微。相反地,公司平均有55%的收益会用到对外的产品与服务的采购上,而传统上被视为是生产力改善焦点所在的内部成本比例则不及一半。

竞争虽然是战略不可忽视的一个方面,但是市场经济同时也是一种合作经济,合作能够创造价值。价值视角的企业战略有利于改变企业基于讨价还价的竞争观念而实施合作方式谋求企业发展。许多公司采取一些强硬的措施来对待外部供应商,或者减少供应商数目以强化供应基础,或者利用大额采购的优势,逼迫供应商必须大幅削减成本。在买方市场条件下,这种威胁手段起初往往可以奏效,但是一旦发生原料供应短缺的情况,供应商则会以其人之道还治其人之身,反过来敲诈公司。这种情况则造成了无效率的合作方式。由于以下这些方式的采用,合作正在创造出原先相互独立时不能够创造的价值。①企业与供应商跳出传统组织界限的想法,进一步将彼此公司的程序,甚至公司内部的功能加以整合。②企业会留意供应商的获利,而供应商也会婉拒与客户的竞争者做生意,以确保客户的最大利益。③销售人员改变原先对资料保密的规则,而将成本信息向客户开诚布公,客户也愿意让供应商了解财务资料,这促进了相互之间加强内部管理的经验交流。④藉由新团队的形成,供应商与客户间创造的新价值。这个新团队不仅代表新伙伴关系的形成,更为双方挖掘潜在的提高生产力的来源。

合作体现为协作分工。企业之间的分工合作使得企业能够各自在专业化的基础上最大限度地提高效率。当今战略联盟已从制造业拓展到服务业,从传统产业发展到高新技术产业,成为一种超越竞争的新发展观。它强调企业竞争要把重点放在自身优势的发挥而不是击败竞争对手。战略联盟能够创造竞争企业之间互赢或多方共赢已成为事实。例如,英特尔公司利用IBM公司的强大营销能力扩展其计算

机芯片的市场影响力,沃尔玛公司利用供应商的生产能力与营销经验减少其供货和库存的成本与时间,福特汽车公司与马自达汽车公司,通过合作交换其各自的关键技术,从而完善各自产品的性能和提高技术研发能力,戴姆勒-奔驰公司同美国克莱斯勒汽车公司组成的越洋公司,柯达与佳能结盟,由佳能制造复印机,而以柯达的品牌销售的联盟,摩托罗拉与东芝达成协议,利用双方的专有技术制造微处理器,美国国民银行公司与美洲银行公司合并成为美国最大的商业银行,日本与美国两大金融机构即日兴证券与美国旅行者公司进行资本重组,英特尔公司与微软公司结成了战略联盟等等。许多企业的竞争优势是在相关经济主体的合作或联盟中获得的。

第三,基于价值视角的企业战略适应产业结构环境发生的变化,有利于保持企业战略的灵活性与随机应变。动态环境下的各种产业结构已经没有清晰的边界或者处于不断的变化之中。实践表明,在已经结构化的产业市场上,原有企业通过瓜分具有某种固定性的市场占有率所能够争夺到的生存和发展空间非常有限,新企业也很难进入该产业,或者说它们都必须付出较高的竞争代价或进入成本,例如,大规模的资本投入、转换成本、学习效应和原产业内企业的恶意报复等。产业结构化程度越高,产业内的竞争就越激烈,由此使得其边际收益率也越来越低。

价值视角的企业战略要求企业不再局限于既有的产业竞争,而是力图新创产业。由于技术和市场的迅速发展,产业的结构稳定性显著降低。传统产业日渐衰落,新兴产业不断涌现和发展。这就要求企业不能只是固守某个既定产业,或跟随新兴企业,而是应该领先开辟新领域。在新创产业中,先动企业可以设定基于其自身技术条件且利于自身发展的产业标准或规范或竞争规则,从而使其成为新领域的领导者,由此获得市场主动权及其先动者优势。企业的竞争优势既可以来源于已经结构化的产业内的竞争,也能够来源于新创产业,而后者在当代竞争环境中越发显得重要。

(作者单位:厦门大学经济研究所)